

مدیریت استعداد و افزایش استعدادها برای کسب و کار

بالا نیازمندی سلسله مراتب مختص آن سازمان باشد. هر سازمانی می تواند تصمیم بگیرد که چگونه و چه کسی لقب با استعداد را کسب نماید. در سازمان های دیگر، استعداد به عنوان مجموعه مهارت های پایه تعریف می شود، که در بازار کارگری به سختی بدست می آید. مثلا مهندسی متخصص، هنگام استخدام در یک سازمانی که استعداد را داشتن این مهارت ها و لازمه رشد داخلی سازمان می داند، با مشکل مواجه می شود.

تعریفی که از استعداد ارائه شد به معنای ایجاد فرصت های بیشتر برای ارائه و شناخت مدیریت استعداد است. سیستم مدیریت برای معرفی استعدادهای آتی و تامین اهداف استراتژیک سازمان ها بسیار حایز اهمیت است. در واقع، مدیریت استعداد می تواند تمام نیروی کار تحت پوشش قرار دهد.

اکثر فرآیندها و سیستم های مدیریت استعداد، در حوزه مدیریت نیروی انسانی و مدیریت شرکت قرار می گیرند. هماهنگی این سیستم های مدیریتی و اختصاص آنها به استراتژی کسب و کار بسیار مهم است اما در عمل هر کدام به صورتی مجزا توسعه می یابند.

دیدگاه های استراتژیک

وقتی به مطالعات و داده های حاصله و مقالات منتشر شده در بعد حوزه مدیریت توجه می کنیم، مشخص می شود که سازمانهای گوناگون در حالیکه همگی آنها با وجود دستیابی به برخی اشکال مدیریت استعداد هستند، در جستجوی دستیابی به اهداف مختلف از طریق بکارگیری سیستم های مدیریت استعداد نیز می باشند. این داده ها بیانگر، اهداف استراتژیک سیستم مدیریت استعداد است. این جنبه های استراتژیک روشی را شکل می دهند که در آن سیستم مدیریت استعداد است. این جنبه های استراتژیک روشی را شکل می دهند که در آن سیستم مدیریت استعداد، مشاهده، تکمیل و عملی گردد. طوری که فعالیت های مشابه بتواند بسته به روشی بکار رفته نتایج و پیامدهای مطلوبی داشته باشد. دیدگاه فرآیندی، مشتمل بر تمام فرآیندهای مورد نیاز جهت بهینه سازی افراد سازمان می باشد. این دیدگاه بر این باور است که موفقیت آتی یک شرکت بر اساس بهره گیری از استعدادهای واقعی، مدیریت صحیح و تقویت آن به عنوان بخشی از فرآیند جاری حیات یک سازمان، حاصل می شود.

دیدگاه فرهنگی، نشان می دهد که مدیریت استعداد دارای نوعی ساختار ذهنی است که وجود آن برای موفقیت لازم و ضروری است. هر فرد بسته به استعدادش و ماهیت بازاری که در آن کار می کند. به موفقیت دست می یابد. سازمانهایی با بازار آزاد کارگر داخلی، با توجه به نتایج آخرین حاصله او وظایف انجام گرفته، وظایف جدیدی را به آنها اختصاص می دهند. در جایی که افزایش استعداد هر فرد مورد توجه و بررسی قرار می گیرد، کشف و افزایش استعداد افراد بخشی از برنامه کاری روزمره یک سازمان را تشکیل می دهد.

دیدگاه رقابتی، بر این باور بنا شده که مدیریت استعداد به معنای شناسایی افراد مستعد و تامین نیازهای آنها است که در صورت عدم انجام این امور رقبا دارد عمل می شوند. اگر جنبه های دیگر مورد توجه قرار نگیرند یا فقط استراتژی حفظ و ابقای کارکنان مدنظر باشد، دیدگاه رقابتی با مشکل مواجه خواهد شد. در شرکت های خدمات تخصصی، روش رقابتی پذیرفته شده است زیرا کسب و کار آنها براساس بکارگیری کارکنان مستعد انجام می شود.

دیدگاه پرورش استعدادها به معنای، تشریح روش های پرورش استعداد در بخش مدیریت است که به مستعد ترین کارکنان اختصاص می یابد. فرآیند پرورش انفرادی در دیگر سازمانها اعمال می شود. اما شتاب فرآیند، مختص افراد بسیار توانمند است. در این دیدگاه بر روی پرورش استعداد های بالا و یا افراد مستعد تر تاکید شده است. دیدگاه بسیار کلی، طرح نشان می دهد که مدیریت استعداد به معنای قراردادن افراد در مشاغل است که به لحاظ مکانی و زمانی و نحوه انجام آن با فرد متناسب باشد. سازمان هایی که اخیرا رشد سریعی داشته اند از سیستم مدیریت استعدادها بهره گرفته و به لحاظ میزان

در سازمانها قوانین، استراتژیک، جهت مدیریت استعداد کارکنان وجود دارد. تغییر الگوهای جمعیت شناختی، بیانگر آن است که اکثر مردم به جای کار آفرینی و خویش فرمایی سعی دارند در سازمانی استخدام شوند. در واقع جوانان نیازهای متفاوتی دارند و به لحاظ روانشناسی به کارآفرمایان خود متعهد هستند. اگر سازمانها نتوانند توقعات کارمندان خود را تامین نمایند، مایه حرکت و پویایی آنها نمی شوند. حفظ و یا افزایش افراد مهم و کلیدی در یک سازمان، عامل موفقیت شرکت ها و سازمان ها در پنج سال آتی به شمار می آید. مدیران ارشد و نخبه، مدیریت استعداد را نوعی امتیاز استراتژیک می پندارند ولی نیمی از مدیران هنوز در برابر بهره گیری از فرآیند مدیریت استعداد مقاومت نشان می دهند.

از جمله مشکلاتی که سازمانها با آن روبرو می شوند، یافتن تعریفی دقیق از مدیریت استعداد است. در این ارتباط دیدگاههای متفاوت و شیوه های عملی بسیار گوناگونی وجود دارد.

تعریف استعداد :

این بخش شش بعد را پوشش می دهد و بیانگر چگونگی شناسایی و تعریف استعداد در سازمان ها است.

افزایش استعداد :

در سیستم های مدیریت استعداد، ابعادی وجود دارد که به افزایش استعداد مرتبط می شود. این ابعاد به افزایش استعداد در عمل و توسعه فرآیند مدیریت و مدیریت برخورد می پردازد. ساختارها و سیستم های تقویت کننده مدیریت استعداد رابطه میان مدیریت استعداد و فرآیندهای مدیریت، عملکرد، فن آوری بکار گرفته شده، انعطاف پذیری و مدیریت افراد مستعد در یک سازمان می باشد.

با ارزیابی تأثیرات مدیریت استعداد بر عملکرد کسب و کار ها، میزان واقعی بازگشت سرمایه مشخص می شود که بسیار حائز اهمیت بوده و از استراتژی مدیریت استعداد منتج می گردد. این بخش دیدگاهی را در ارتباط با چگونگی ایجاد تمایز در هر سازمان با توجه به معیارهای تعریف شده ارائه می نماید.

ساختاری برای تعریف و شناخت مدیریت استعداد

مدیریت استعداد، فرآیند افزایش توانمندی های مدیریت و ارائه فرصت ها برای افرادی است که در سازمانها، مستعد تلقی می شود.

هر سازمانی صرف نظر از شناسایی یا عدم شناسایی مدیریت استعداد، دارای سیستم مدیریت استعداد است. گاهی اوقات، شرایطی برای افراد با استعداد در سازمان ها به وجود می آید که باعث پرورش استعدادها و ایجاد انگیزه در آنها می گردد و یا موجبات سرکوبی استعدادها را فراهم آورده و یا فرصت های افزایش توانمندی افراد در آن سازمانها نادیده گرفته می شود.

تعریف استعداد در هر سازمانی و یا در میان سازمانهای مشابه طی گذشت زمان تغییر می یابد. اکثر سازمانها بر اساس توانایی و نحوه عملکرد افراد، آنها را مورد بررسی قرار داده و مواردی را که دارای عملکرد و استعداد بالایی هستند تحت مدیریت استعداد قرار می دهند.

نتایج تحقیق نشان می دهد که اکثر سازمانها " استعداد " را به عنوان توانایی و یا توانایی بالای خاص تعریف می نمایند افرادی که توانایی خاصی در توسعه سازمانها در هر بخشی و در هر زمانی را دارا می باشند مستعد شناخته می شوند. یک فرد می تواند در برخی سازمانها و در مقاطع زمانی متفاوت استعداد بالایی داشته باشد در حالیکه در سازمان های دیگر برای معرفی شدن به عنوان یک فرد مستعد با توانایی

عملکرد، پیشرفت قابل ملاحظه داشته اند. برنامه ریزی پی در پی برای سازمانهایی که از این روش استفاده می کنند بسیار حائز اهمیت است.

دیدگاه مدیریت تغییر به معنای استفاده از فرآیند مدیریت استعداد، به عنوان محرک ایجاد تغییر در سازمانها می باشد. بهره گیری از سیستم مدیریت استعداد به بخشی از نوآوری استراتژیک طرح می شود، در واقع HR جهت تغییرات سازمانی محسوب می شود، در واقع سیستم مدیریت استعداد در کالبد یک سازمان جای می گیرد و به عنوان بخشی از فرآیند گسترده تر تغییر یا فشار مضاعف بر فرآیند آن نمایان می شود. در جدول شماره یک روش ها و دیدگاه های مختلف موثر بر برنامه مطرح شده اند یک سازمان می تواند با گذشت زمان و مطابق با تغییرات استراتژیک سازمان، تغییراتی در دیدگاههای خود به وجود آورد در واقع خود سازمان موجبات رشد و جایگزینی سیستم مدیریت استعداد را فراهم آورد. وقتی مدیریت استعداد معرفی می شود، دستیابی به دیدگاه فرهنگی به عنوان نقطه شروع، کاری دشوار خواهد بود. گاهی اوقات یک سازمان می خواهد با وجود گذشت سالیان متمادی، دیدگاه برنامه ریزی و دیدگاه پرورش استعداد را حفظ نماید.

جدول ۱ بهره برداری متفاوت، مطابق با دیدگاه مدیریت استعداد.

تحلیل مطالعات انجام شده، نشانگر ۱۸ جنبه است که در تمام سازمانها مشترک می باشد اما نحوه واکنش به این جنبه ها یا ابعاد در هر سازمانی متفاوت است. این ابعاد زمانی مورد توجه قرار می گیرند که سیستم مدیریت استعداد برای تامین اهداف استراتژیک، اختصاص یابد. ابعاد یاد شده مشتمل بر سه بخش، تعریف استعداد، پرورش آن و سیستم ها و ساختارهای تقویت کننده مدیریت استعداد می باشند.

تعریف استعداد	پرورش استعداد	ساختارها و سیستم ها
۱- تعیین میزان استعداد	۷- روش پرورشی بکار رفته	۱۴- مدیریت کار
۲- مقیاس ثبت شده	۸- تمرکز بر پرورش	۱۵- فرآیند های مدیریت استعداد
۳- فرآیند گزینش	۹- تقویت آن	۱۶- بهره گیری از فناوری
۴- پایانی تعریف	۱۰- تاثیر بر عملکرد	۱۷- سیستم های انعطاف پذیر
۵- بکارگیری منابع مستعد	۱۱- مذاکرات متوالی	۱۸- صاحبان استعداد
۶- شفافیت موضوع	۱۲- ارزش های سازمانی	
	۱۳- مخاطرات	

دیدگاهها	ایده اصلی	گزینش و استخدام	ایقاي افراد	برنامه ریزی متوالی	روش توسعه
فرآیندی	مشتمل بر تمام فرآیندهای بکار رفته جهت بهینه سازی افراد	روش بکار رفته ثابت و بر اساس شایستگی های فرد می باشد	متناسب با فرآیندهایی چون تعادل میان زندگی - کار و ویژگیهای فطری موجود در فرد می باشد	فرآیند ارزیابی مداوم بر اساس اجرای چرخه بازنگری	ها و توسعه بازنگری به PDP روش عنوان بخشی از مدیریت کار ممکن است برخی افراد در این کار مشارکت نمایند
فرهنگی	استعداد لازمه موفقیت	شناخت و معرفی استعدادها بالقوه در سازمان	امکان تشریح استعدادهای فرد به هنگام شکست یا موفقیت	توسعه برنامه در داخل سازمان در غیر اینصورت جستجو آن در بیرون سازمان	افراد در باره روشهای توسعه استعدادهای خود به بحث می پردازند. ارزیابی ها و بازنگری ها استاندارد می باشند.
رقابتی	دور نگه داشتن استعداد ها از رقابت	توجه به بهترین ها و جذب و شکار آنها از طریق رقابت	افراد خوب خواهان کار با کارکنان خوب هستند، هدف کارفرما همین است	ایقاي کارکنان فراهم آوردن فرضیهایی برای شناخت مشاغل هدف از سوی افراد	هر دو روش طراحی شده و فرصت طلبانه تایید شده اند و اساتید از این روش ها برای ایجاد تعهد در کارکنان استفاده می کنند
پرورشی	سرعت بخشیدن به روند پرورش استعدادهای برجسته	بکارگیری فرد در یک بخش و سپس روش آن	روش های و طرحهای شناخت پرورش افراد جهت بکارگیری استعدادهای برجسته آنان در تصدی امور	شناسایی گروههای پیشرفته برای هر سطح سازمان	بکارگیری هر دو روش طراحی شده و فرصت طلبانه
برنامه ریزی HR	قراردادن افراد در مکان و زمان درست و صحیح	شناسایی کمبود ها در بخشهای یک سازمان و بهره گیری از روش عددی و آماری	ارزیابی بررسی و بازنگری طرحها	تشریح طرحهای داخل سازمان برای افراد	برنامه ریزی چرخه ها مطابق با نیازهای کسب و کار
مدیریت تغییر	بهره گیری از مدیریت استعداد برای اعمال تغییر در سازمان	شناسایی افراد ناسازگار و تغییر آنها در یک سازمان	طرحها و وظایف باعث تغییراتی در افراد سازمان می شوند و می توانند موجبات بازگشت افراد نخبه را به سازمان فراهم آورند	ایجاد فرصتهایی برای جایگزینی تغییرات ایجاد شده	تغییرات انجام شده باعث پرورش افراد سازمان به عنوان نسل آینده استعدادهای آن سازمان می گردد

نتایج و یافته های کلیدی

۱. تعریف استعداد

تعریف استعداد چگونگی تقسیم نیروی کار در سازمانهای را ارائه می نماید. با بهره گیری از استراتژی تقسیم استعداد ها، سازمانها، افراد دیگر سازمان را بی استعداد تلقی نمی کنند. مدیریت استعداد به معنای مدیریت ویژگیهای بارز و متفاوتی است که مختص افراد با استعداد بوده برای اهداف مناسب است، طوری که می توان از این ویژگیهای برجسته برای تربیت مدیران توانمند، مدیران ارشد متناسب با پست های مدیریتی و یا مشاغل حیاتی و مهم سازمانها بهره گرفت.

برخی مطالعات بیانگر آن است که چگونه سازمانها سیستم خود را برای بهره گیری از منابع مستعد، در مراحل گوناگون کار، طراحی می نمایند. این سیستم چرخشی مانع ایجاد انتظارات بالا از افراد در مراحل اولیه کار شده به افرادی که پیشرفت کندی دارند توجهی ندارند.

شفافیت سیستم استعداد فواید و مضراتی دارد. پر واضح است اگر سازمانی نتواند به تعهدات خود در قبال کارکنان عمل نماید، نمی بایست انتظاری از آنان داشته باشد. در عین حال، شفافیت و وضوح عملکرد می تواند، باعث افزایش کار آیی سیستم مدیریت استعداد شده و در فرهنگ یک سازمان مورد تصدیق قرار گیرد.

۲. پرورش استعداد

نوید ها، پروژه کار، طرحهای آموزش مدیریت و ارزیابی های مدیریت، فرصت های خوبی برای پرورش استعداد افراد در سازمان ما به شمار می آیند. ماموریت ها، انتقالی ها و فرصتهای گوناگونی که بسیاری از سازمانها فراهم می آورند موجب پرورش استعداد ها می شوند، با این حال، شمار اندکی از مدیران، تجربیات شخصی درباره این سکان های پرورشی دارند، در واقع برخی مدیران خود را مستعد می پندارند در حالیکه شماری دیگر چنین تصویری از خود ندارند، در عین حال هیچ تفاوتی میان این مدیران به لحاظ بهره گیری از موقعیت ها و امکانات موجود وجود ندارند. به این ترتیب، بسیاری از سازمانها، در حقیقت، روش های پرورشی متمایزی ندارند.

مدیرانی که خود را با استعداد می دانند، به بررسی دقیق امور پرداخته و معلمان و مربیان کار آموزده و دوره آموزشی دقیقی دارند. شبکه های داخلی و گروههای بزرگتر برای توسعه آتی سازمانها بسیار حائز اهمیت می باشند.

مورد کاوی های انجام شده، اهمیت استعداد را در ایجاد انگیزه در افراد روشن نموده است. در سازمانهای چند ملیتی، اکثر مدیران در مراحل ابتدایی کار خود، برای دستیابی به تجربیات سازنده در جستجوی مشاغل بین المللی هستند.

رابطه مهمی بین نتایج حاصل از بررسی افرادی که احساس بی کفایتی می کنند و مدیران هم رتبه آنها و مدیران ارشدی که خواهان پرورش استعداد های آنان می باشند، وجود دارد، می توان گفت برخی سازمانها به جای تکیه بر نقاط قوت افراد، بر روی نقاط ضعف آنها متمرکز می شوند. به این ترتیب، مردم امکان مشاهده و تشریح کامل توانمندیها قابلیت های کاری خود را از دست می دهند. ایجاد ارتباط میان مدیران شرکت و مدیرانی که با استعداد تلقی می شوند، نیازمند مدیریت حساس و قوی اجناس مسئولیت در قبال ترفیع افراد یک شرکت می باشند. افراد مستعد توقع ندارند که مدیران آنها صرفاً مسئول ترفیع آنها باشند، اگر چنین انتظاری داشته باشند، تنش های بسیاری به وجود می آید. رابطه متقابل در جایی که منفعت کارمند و کارفرما وجد دارد، شکل می گیرد. وقتی پرورش استعداد های بالا در یک فرهنگ حمایتی پیشرفته صورت می گیرد، مخاطرات ناشی از گستردگی وظایف و یا تغییر آنها به طرز چشمگیری کاهش می یابد.

۳. ساختار ها و سیستم های تقویت کننده مدیریت استعداد

سیستم های مدیریت کار، اصول مناسبی برای سیستم های مدیریت استعداد بر پایه عملکرد افراد، فراهم می آورند هر چند بسیاری از این سیستم ها، توانایی و قابلیت های آتی افراد را ارزیابی نمی کنند. تنها ۳۱ درصد مدیران اطمینان دارند که سیستم ارزیابی آنها توانایی شناسایی، استعداد های بالا را دارد. بسیاری از مورد کاوی ها، از مراکز ارزیابی رشد و توسعه برای ارائه دیدگاه جامع در رابطه با بررسی توانمندی ها و استعدادها کمک کی گیرند.

فرآیند تصمیم گیری درباره استعداد، توسط مدیران ارشد مدیران هم رتبه با کارکنان یک سازمان انجام می گیرد. اما زیر ۳۰ درصد سازمانها به کارکنان خود امکان مشارکت در تصمیم گیری را فراهم می آورند. در اکثر سازمانها، داشتن روش مالکیت بسیاری متمرکز جهت مدیریت استعداد و بکارگیری مدیران ارشد و بهره برداری از پست های استراتژیک متناسب با برنامه نیازی لازم و ضروری محسوب می شود. اما در بخش کسب و کار، امور عملیاتی و کاری، یک سازمان را اداره می کنند. برخی شرکت های پیشرفته بازار استعداد را در جایی جستجو می کنند که مدیران آنها بتوانند درباره انتقال مشاغل، کسب فرصت های شغلی

سازنده و ایجاد شبکه ها در سازمانها به بحث و گفتگو بنشینند.

بسیاری از سازمانها با بکارگیری مدیریت استعداد، شاهد مقادیری از بازگشت سرمایه می باشند. اما همه آنها، از گزارش ها و یا سیستم های فن آوری اطلاعات برای دستیابی به داده ها و اندازه گیری میزان بازگشت سرمایه بهره نمی گیرند. این موضوع می تواند بر چگونگی سیستم های مدیریت استعداد به کار رفته و ثبات یا پویایی آن موثر واقع شود. اگر در این زمینه هیچ توفیقی حاصل نشود، سازمانها دیگر نمی دانند برای ارتقاء سیستم مدیریت استعداد و توسعه و افزایش بکارگیری آن چه تدابیری باندیشند.

توصیه ها

با توجه به مورد کاوی های صورت گرفته و نتایج حاصل از آن توصیه هایی ارائه می شوند. این توصیه ها برای هر سازمان با هر فرآیند مدیریت استعداد مطلوب به نظر می رسد.

۱ - هر سازمان می بایست سیستم مدیریت استعداد خود را با شرایط خاص کسب و کاری آن سازمان متناسب گرداند.

۲ - وقتی سیستم مدیریت استعداد مطلوبی را برای یک سازمان در نظر می گیرند، ابتدا باید بدانند که چه بعدی یا ابعادی از این سیستم با اهداف کسب و کار شما متناسب است. توجه به این ابعاد متناسب به شما کمک می کند تا روش تعریف، توسعه و اسکلت بندی سیستم مدیریت استعداد را شکل دهید.

۳ - سیستم مدیریت استعداد، با توجه به ابعاد و جنبه های مورد نظر در یک سازمان طراحی و اجرا می گردد این ابعاد در تمامی سیستم های مدیریت استعداد، مشترک می باشند.

۴ - مدیریت استعداد نیازمند فرهنگی غنی است که در یک سازمان مورد پذیرش واقع شده و افراد آن سازمان را جهت توسعه شبکه کاری ترغیب نماید.

۵ - می بایست احتیاط لازم را هنگام اشاعه و ترویج مدیریت استعداد به عمل آورد چرا که این امر در عمل می تواند باعث جداسازی افراد سازمان گردد که با نوآوری های گوناگون و متنوع سازمان در تضاد است.

سیستم های مدیریت استعداد از طریق ایجاد فرصتهای برابر جهت و دستیابی به منابع استعداد و ایجاد شفافیت در معیار انتخابی، موجبات تکمیل و اجرای نوآوری های گوناگون را فراهم می آورند.

۶ - وقتی روشهای مطلوبی برای پرورش و توسعه استعدادها در درون سازمانها طراحی می شود، ترویج فرهنگ متناسب با آن روش در درون سازمانها و گرایش به سوی آن و در نظر داشتن مخاطرات همراه آن بسیار حائز اهمیت می باشد.

۷ - ارائه روش های متمایز و مطلوب توسعه که بتواند نیازهای افراد مرتفع ساخته و آنها را مورد حمایت قرار دهد، می تواند موجبات افزایش بکارگیری افراد مستعد را فراهم آورد و آنها را به عنوان افرادی بی استعداد تصور ننماید.

۸ - مقادیر بازگشت سرمایه می بایست متناسب، قابل اندازه گیری و اقتصادی باشد. اطلاعات گردآوری شده دارای باز خوردهایی می باشند. عدم موفقیت در جمع آوری داده ها باعث می شود که یک نقطه کور و نامشخص در سازمان ها به وجود آید و سیستم مدیریت استعداد نتواند، به اهداف استراتژیک دست یابد. مقادیر بازگشت سرمایه زمانی مطلوب به نظر می رسد که سیستم طراحی شده قابلیت آن را داشته باشد که فرآیند ارزیابی را در خود این سیستم انجام دهد.

۹ - مالکیت محوری مدیریت استعداد برای دستیابی به اهداف استراتژیک سازمان و کمک به مرتفع سازی دیدگاههای بسته و محدود بسیار حائز اهمیت است.

۱۰ - هر سیستم مدیریت استعداد با تمام جنبه های مدیریت منابع انسانی متناسب است وابستگی های بارزی میان مدیریت استعداد، استخدام، توسعه، تنوع، ابقای کارکنان و توالی فرآیند برنامه ریزی دیده می شود.

منبع: www.ashridge.org.uk